

InFestasi: Jurnal Bisnis dan InFestasi
Vol. 16 No. 1 Juni 2020
Hal. 44-57

Menjawab Tantangan Pelaksanaan Penagihan Pajak Menuju Reformasi Perpajakan Indonesia

Answering Challenge Implementation of Tax Collection Towards Indonesian Taxation Reform

Ariefina Sri Indaryani¹ Aniek Juliarini²

¹ Biro SDM Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, Indonesia

² Balai Diklat Keuangan Yogyakarta, Indonesia

ARTICLE INFO

Article History:

Received 14 March 2020

Revised 06 May 2020

Publish 16 June 2020

Keywords:

Tax Administration, Tax Collection,
Tax Optimization

DOI:

<https://doi.org/10.21107/infestasi.v16i1.6889>

ABSTRACT

Tax collection realization at Kanwil DJP Jateng II in 2018 increased sharply, but tax arrears were still large. This study analyzed the challenges faced in implementing tax collection, finding the efforts that have been made to overcome them, and formulating what is needed to optimize tax collection. The study was descriptive qualitative. Primary data, secondary data, and literature studies were used. Primary data were obtained from questionnaires filled by Bailiff and Head of Tax Collection Section, and interviews with the tax officials. Secondary data were obtained from reports and other data. Results showed that the three biggest challenges were: HR, both in quantity and quality; administration, in the form of incomplete or invalid data; and difficulty in finding the taxpayer and the risk of a lawsuit. The efforts that have been made were: increasing the competencies of both hardskill and soft skills; internal coordination, especially with account representatives and tax auditors; management of tax arrears, and conduct coordination with related stakeholders. Things that need to be done to improve tax collection performance are: data accessibility, Bailiff protection, infrastructure, regulations and applications, position and remuneration certainty, and competence

ABSTRAK

Realisasi penagihan pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II (Kanwil DJP Jateng II) tahun 2018 meningkat tajam, namun piutang pajak masih besar. Penelitian ini menganalisis tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan penagihan, menemukan upaya yang telah dilakukan untuk mengatasinya, serta memformulasikan apa yang diperlukan agar tindakan penagihan pajak lebih optimal. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan data primer, data sekunder, dan studi literatur. Data primer diperoleh dari kuesioner dengan responden Jurusita dan Kasi Penagihan, dan wawancara terhadap pejabat Kanwil DJP Jateng II. Data sekunder berupa laporan dan data lainnya. Hasil menunjukkan bahwa tiga tantangan terbesar dalam penagihan pajak adalah: SDM, baik kuantitas maupun kualitasnya; Administrasi, berupa data tidak lengkap atau tidak valid; dan WP sulit ditemui dan risiko gugatan. Upaya yang telah dilakukan dalam menghadapi tantangan adalah: meningkatkan kompetensi SDM baik hardskill maupun softskill-nya; koordinasi internal terutama dengan Account representative dan Pemeriksa pajak; pengelolaan data piutang pajak dengan merujuk pada peraturan yang berlaku, dan melakukan koordinasi eksternal dengan dengan pihak terkait. Hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan performance penagihan pajak adalah: kemudahan akses data, perlindungan terhadap Jurusita, perbaikan sarana prasarana, penyempurnaan peraturan dan aplikasi, kejelasan jabatan dan remunerasi, dan peningkatan kompetensi.

* Corresponding author: aniek.juliarini@kemenkeu.go.id

1. PENDAHULUAN

Sebagai sumber penerimaan negara terbesar dan adanya kemajuan ekonomi dan teknologi, pemungutan pajak semakin menghadapi beragam tantangan. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terus melakukan upaya peningkatan penerimaan pajak, baik dengan ekstensifikasi, intensifikasi, penyuluhan, pelayanan, pengawasan, penagihan, dan tindakan penegakan hukum lainnya. Hal ini dilakukan selain untuk meningkatkan penerimaan pajak, juga untuk meningkatkan kepatuhan sukarela (*voluntary compliance*) wajib pajak.

Salah satu tantangan yang dihadapi DJP dalam mengamankan penerimaan pajak adalah penyelesaian piutang pajak yang jumlahnya semakin besar. Secara khusus, Menteri Keuangan menyebut persoalan piutang pajak sebagai salah satu isu penting di mana DJP diminta untuk memperbaiki keseluruhan proses identifikasi kewajiban pajak hingga penagihan dan pembukuannya (<https://nasional.kontan.co.id/>). Pencairan tunggakan pajak merupakan salah satu upaya DJP dalam mengumpulkan penerimaan pajak. Gunadi (2004) mengatakan bahwa keberhasilan sistem perpajakan bagaimanapun akan dinilai dari penerimaan pajaknya, baik yang dibayar secara sukarela (*voluntary compliance*) maupun yang dipungut dengan penagihan pajak. Tidak efektifnya pencairan tunggakan pajak dapat terjadi karena kurang efektifnya tindakan penegakan hukum perpajakan seperti pemeriksaan, penyidikan dan penagihan pajak. Selain itu, faktor-faktor eksternal seperti kondisi perekonomian yang kurang mendukung dapat menambah jumlah Wajib Pajak yang tidak mampu melunasi utang pajaknya (Hidayat & Cheisvianny, 2013).

Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) Tahun 2017 mencatat jumlah piutang pajak sebesar Rp 54,16 triliun. Angka tersebut turun Rp 47 triliun jika dibandingkan tahun 2016 yang mencapai Rp 101,7 triliun. Sayangnya, penurunan yang signifikan ini sebagian besar karena penghapusan piutang pajak yang telah daluwarsa, yakni sebesar Rp 32,7 triliun (Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) Tahun 2017, 2018). Hal ini berarti, penurunan piutang pajak tersebut bukan karena dilunasinya piutang pajak oleh wajib pajak. Tentu sangat disayangkan karena sebelum piutang pajak dihapuskan, seharusnya terlebih dahulu dioptimalkan upaya tindakan penagihan pajaknya sehingga terlunasi. Sebagaimana disampaikan Gunadi (2004) bahwa peningkatan frekuensi dan mutu penagihan pajak lebih diperlukan mengingat semakin besarnya jumlah tunggakan pajak (Hidayat & Cheisvianny, 2013).

Tingkat kepatuhan Wajib Pajak dengan kewajiban hukum yang diberlakukannya sangat memengaruhi hasil pendapatan, efisiensi, dan keadilan sistem pajak apa pun (IMF, 2012 dalam Elmirzaev, 2016). Saat ini upaya penagihan pajak secara aktif terus dilakukan oleh DJP. Sebagaimana rekomendasi Elmirzaev dan Kurbankulova (2016) dari hasil penelitiannya di Uzbekistan, yaitu bahwa solusi yang mungkin untuk mengurangi volume tunggakan pajak dan mencegah penggelapan pajak yaitu dengan manajemen utang pajak. Mendorong dan menegakkan kepatuhan pajak sukarela akan menjembatani kesenjangan pajak (Elmirzaev & Kurbankulova, 2016). Kinerja DJP dalam penagihan pajak tahun 2014--2018 adalah sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1 Target dan Realisasi Pencairan Piutang Pajak Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2014 – 2018

Tahun	2014	2015	2016	2017	2018
Target	Rp 16 t	Rp 20 t	30%	35%	66%
Realisasi	Rp 12,42 t	Rp 15,15 t	33,45%	65,78%	103,36%

Sumber : Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak 2018

Prosentase target tahun 2016 dan 2017 merupakan prosentase berdasarkan seluruh data piutang pajak yang tercatat. Untuk tahun 2018 target pencairan piutang pajak sebesar 66% dihitung dari saldo piutang pajak *outstanding*, yaitu saldo piutang pajak awal tahun dikurangi dengan piutang yang disisihkan. Piutang yang disisihkan terdiri atas piutang yang sudah daluwarsa dan piutang yang tidak dapat ditagih lagi karena sebab lainnya (Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak 2018, 2019). Oleh karena itu angka prosentasenya terlihat jauh lebih besar dari tahun 2016 dan 2017, karena penyebutnya berbeda.

Berdasarkan data Tabel 1 terlihat bahwa target pencairan piutang pajak masih jauh dari pokok piutang pajaknya. Dengan demikian, maka masih banyak potensi piutang pajak yang kemungkinan dapat dicairkan. Hasil penelitian Rifqiansyah (2014) tentang efektivitas dan kontribusi penagihan pajak aktif terhadap pencairan tunggakan pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara menunjukkan bahwa tingkat efektivitas penagihan pajak aktif secara keseluruhan belum cukup dikatakan efektif. Kontribusi penagihan pajak aktif terhadap pencairan tunggakan masih sangat kurang. Penyebab kecilnya kontribusi penagihan pajak aktif ini adalah kurangnya kesadaran masyarakat akan kewajiban

perpajakannya, kurangnya kepatuhan wajib pajak dalam membayar utang pajaknya, dan kurang optimalnya proses penagihan pajak aktif. Pada Kanwil DJP Jateng II, realisasi capaian penagihan pajak selama tiga tahun terakhir adalah sebagaimana Tabel 2.

Tabel 2 Realisasi Penerimaan Pajak dari Tindakan Penagihan Pajak Kanwil DJP Jateng II Tahun 2016-2018

No	Tahun	Piutang Pajak Dalam (Rp 000.000,-)			Realisasi/ Target	Realisasi/ Pokok
		Pokok	Target Pencairan	Realisasi Pencairan		
1	2016	1.084.365	328.602	122.322	37,23%	11,28%
2	2017	558.828	111.088	137.079	123,40%	24,53%
3	2018	791.845	140.364	203.931	145,29%	25,75%

Sumber : Kanwil DJP Jateng II

Dari Tabel 2 terlihat bahwa pencairan tunggakan pajak di Kanwil Jateng II mengalami pertumbuhan yang signifikan, terutama realisasi tahun 2018 yang secara nominal meningkat 21%. Tentu ini terdapat upaya-upaya yang baik untuk meningkatkan performa penagihan pajaknya. Namun demikian, sekalipun target pencairan tercapai tetapi jika dilihat pokok piutang pajak yang tersisa maka tindakan penagihan aktif masih perlu dioptimalkan agar jumlah piutang pajak dapat terus menurun secara signifikan pula. Selain menyumbang penerimaan pajak, dampak lain dari tindakan penagihan pajak adalah memberikan efek jera dan edukasi secara tidak langsung kepada masyarakat. Berbagai tindakan administratif dan tindakan penagihan aktif yang telah dilakukan oleh Kanwil DJP Jateng II disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Tindakan Penagihan Pajak Tahun 2016-2018 di Kanwil DJP Jateng II

NO	KOHIR DAN JENIS TINDAKAN PENAGIHAN	TAHUN		
		2016	2017	2018
1	Jumlah Kohir	140.948	173.878	172.155
2	Surat Teguran	68.940	89.689	122.461
3	Surat Paksa	8.263	22.985	15.761
4	SPMP	612	500	248
5	Blokir	1.086	298	163
6	Lelang	9	11	12
7	Pencegahan	21	10	11
8	Penyanderaan	3	0	14
9	Gelar Perkara	39	36	26

Sumber : Kantor Wilayah DJP Jateng II

Dari Tabel 3 terlihat bahwa Kanwil DJP Jateng II telah melakukan berbagai tindakan penagihan. Surat Teguran telah banyak diterbitkan, dan ada upaya meningkatkan kualitas penagihan dengan melakukan gelar perkara, di mana hal ini tidak diatur dalam undang-undang. Menyimak Tabel 3 tampak bahwa jumlah Surat Teguran pada tahun 2018 jauh lebih banyak dari tahun sebelumnya namun jumlah Surat Paksa menurun tajam, demikian pula jumlah SPMP menurun menjadi hanya separuh dari tahun sebelumnya, sementara realisasi penerimaan pajak meningkat jauh dari tahun 2017. Hal ini mengindikasikan bahwa Jurusita mampu melakukan pendekatan kepada Wajib Pajak untuk melunasi utang pajaknya sebelum diterbitkan Surat Paksa dan sebelum dilakukan penyitaan. Hal ini berarti Jurusita memiliki *softskill* yang baik berupa kemampuan melakukan komunikasi dan negosiasi yang baik terhadap Wajib Pajak. *Softskill* yang baik akan memberikan hasil yang baik jika jurusita memiliki *hard kompetensi* yang baik pula, demikian sebaliknya. Namun demikian, masih banyak tantangan untuk terus meningkatkan kinerja penerimaan pajak dari pencairan piutang pajak ini mengingat adanya peningkatan jumlah ketetapan pajak setiap tahun serta adanya piutang pajak yang mendekati daluwarsa. Hal-hal baik yang telah dilakukan dan akan terus diperluas inilah yang mendorong peneliti mengambil Kanwil DJP Jateng II sebagai wilayah penelitian untuk dapat memformulasikan upaya apa yang harus dilakukan agar kinerja penagihan semakin optimal.

Sebagaimana disampaikan Oktaviani (tanpa tahun) mengutip Yustinus Prastowo (2015) menengarai bahwa sebagian besar tunggakan pajak yang sulit dicairkan adalah karena data utang yang diragukan dan

utang yang macet. Salah satu indikasinya adalah utang pajak yang menumpuk bertahun-tahun. Bila proses penagihan tunggakan pajak tidak berkualitas maka tidak akan berpengaruh signifikan terhadap pencairannya. (Oktaviani, n.d.). Dengan adanya penelitian ini diharapkan penagihan pajak di Kanwil DJP Jateng II ke depannya dapat dilakukan dengan lebih berkualitas agar mampu mengurangi jumlah utang pajak secara signifikan dan memberikan kontribusi terhadap penerimaan pajak secara lebih signifikan pula.

Tantangan target penerimaan pajak di Indonesia memang semakin tinggi seiring dengan semakin besarnya peran pajak dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Di sisi lain, terdapat kenyataan bahwa sejak tahun 2009 target penerimaan pajak tidak tercapai, dan *tax ratio* rendah. *Tax ratio* Indonesia pada tahun 2018 baru mencapai 11,5%. Artinya, porsi pajak yang bisa dikumpulkan negara masih berkisar 11,5% dari total Product Domestic Bruto (PDB) (Yusyaf, 2019). Hal ini mendorong DJP untuk melakukan berbagai langkah dan terobosan. Satu hal penting yang diagendakan oleh DJP untuk mendorong *tax ratio* adalah Reformasi Perpajakan Indonesia Jilid III. Sebelum ini Indonesia telah melakukan reformasi perpajakan, yaitu Reformasi masa 2002–2008 disebut periode reformasi Jilid I. Kemudian dilanjutkan dengan reformasi jilid II pada 2009–2014. Reformasi Perpajakan Indonesia Jilid III dilaksanakan tahun 2017–2024. Kondisi yang diharapkan dari Reformasi Perpajakan Jilid III adalah tercapainya *tax ratio* 15%, terwujudnya institusi perpajakan yang kuat, kredibel dan akuntabel yang mempunyai proses bisnis yang efektif dan efisien untuk menghasilkan penerimaan negara yang optimal, sinergi yang optimal antar Lembaga, dan Kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi (<https://pajak.go.id>).

Penelitian ini akan mengidentifikasi apa saja tantangan yang dihadapi Jurusita Pajak dalam melaksanakan penagihan pajak di Kanwil DJP Jawa Tengah II, mengidentifikasi langkah-langkah apa yang telah dilakukan untuk mengatasi tantangan tersebut, dan memformulasikan upaya yang dapat dilakukan untuk meminimalisir hambatan yang masih ada. Berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini tidak hanya menganalisis data sekunder, namun menggunakan data primer dengan menyebarkan kuisioner langsung kepada Jurusita dan Kepala Seksi Penagihan di wilayah kerja Kanwil DJP Jateng II, dan wawancara terhadap Pejabat di Kanwil DJP Jateng II. Data sekunder dipergunakan untuk memperkuat analisis data. Keluasan data dan responden, serta pengalaman peneliti dalam bidang pajak menjadi hal yang istimewa dalam penelitian ini. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi pengambil kebijakan di Kanwil DJP Jateng II dan masukan bagi reformasi perpajakan yang sedang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

2. TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Penagihan Pajak

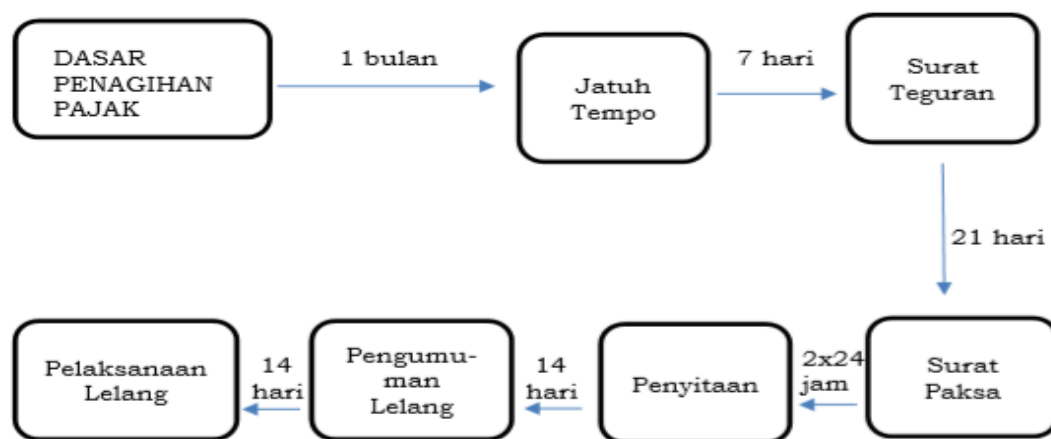
Tindakan penagihan pajak dapat dibedakan menjadi dua, yaitu penagihan pasif dan penagihan aktif. Penagihan pasif dilakukan melalui Surat Tagihan Pajak (STP) atau surat ketetapan pajak (skp). Penagihan aktif adalah Penagihan Pajak dengan Surat Paksa yang diatur dalam Undang-undang Nomor 19 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 19 Tahun 2000.

Menurut Undang-Undang No. 19 Tahun 2000, Penagihan Pajak merupakan rangkaian tindakan yang ditujukan agar Penanggung Pajak melunasi utang pajak dan biaya penagihan pajaknya. Penagihan pajak dimulai dengan menegur atau memperingatkan, kemudian melaksanakan penagihan seketika dan sekaligus (PSS), memberitahukan Surat Paksa (SP), mengusulkan pencegahan, melaksanakan penyitaan, melaksanakan penyanderaan, hingga menjual barang yang telah disita. Juru Sita Pajak adalah pelaksana tindakan penagihan pajak, meliputi penagihan seketika dan sekaligus, pemberitahuan Surat Paksa, penyitaan, dan penyanderaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Juru Sita pajak memiliki kewenangan menerbitkan surat himbauan kepada wajib pajak/penanggung pajak, melakukan penagihan seketika dan sekaligus, penyampaian surat teguran, pemberitahuan surat paksa, penyitaan aset wajib pajak/penanggung pajak, pemblokiran kekayaan penanggung pajak di bank, pelelangan dan penjualan aset sitaan dan pencegahan dan penyanderaan (Samosir, 2018).

Dasar penagihan pajak adalah STP (Surat Tagihan Pajak), SKPKB (Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar), SKPKBT (Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar Tambahan), SKPPBB (Surat Ketetapan Pajak Bumi dan Bangunan), dan Surat Keputusan Keberatan, Surat Keputusan Banding, Surat Keputusan Peninjauan Kembali, dan Surat Pembetulan yang menyebabkan adanya jumlah pajak yang masih harus dibayar. Jika sampai dengan jatuh tempo tidak dibayar maka dapat dilakukan tindakan penagihan pajak. Tindakan penagihan pajak dimulai dengan penerbitan Surat Teguran/surat himbauan atau yang sejenis. Surat Te-

guran memiliki batas waktu empat belas hari. Selanjutnya jika utang pajak belum dibayar, dapat diberikan Surat Paksa kepada Penanggung Pajak tujuh hari setelah jatuh tempo pelunasan utang pajak sebagaimana tercantum dalam Surat Teguran. Dengan demikian maka Surat Paksa disampaikan oleh Juru Sita Pajak kepada Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak dalam waktu dua puluh satu hari sejak diterbitkannya Surat Teguran.

Surat Paksa adalah surat yang berisikan perintah untuk membayar utang pajak dan biaya penagihan pajak. Surat Paksa memberikan jangka waktu 2 x 24 jam bagi Wajib Pajak untuk melunasi utang pajaknya. Jika dalam jangka waktu tersebut tidak dibayar maka dapat diterbitkan Surat Perintah Melakukan Penyitaan (SPMP). Jika dalam jangka waktu empat belas hari setelah penerbitan SPMP utang pajak tidak juga dibayar maka dapat dilakukan pelelangan atas barang yang telah disita. Selain sita terhadap harta Penanggung Pajak, Jurusita juga dapat melakukan penyitaan terhadap uang yang berada pada rekening Penanggung Pajak dengan cara melakukan pemblokiran rekening terlebih dahulu. Tindakan lain yang dapat dilakukan adalah dengan pencegahan (bepergian ke luar negeri) dan penyanderaan terhadap Penanggung Pajak. Setelah dilakukan penyitaan namun utang pajak tidak juga dibayar maka paling cepat 14 hari kemudian dapat dilakukan lelang. Rangkaian alur tindakan penagihan tersebut dapat digambarkan sebagaimana Gambar 1 berikut.



Gambar 1 Alur Tindakan Penagihan Pajak

Sumber: <https://slideplayer.info/slide/4941744>

Kualitas piutang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah serta Pajak Tidak Langsung Lainnya dapat digolongkan menjadi piutang kualitas lancar, kualitas kurang lancar, kualitas diragukan, dan kualitas macet. Surat Edaran Dirjen Pajak nomor SE - 29/PJ/2012 tentang Kebijakan Penagihan Pajak, menetapkan Strategi Umum Penagihan atas Piutang Pajak. Hal-hal yang harus dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) diantaranya adalah sebagai berikut, yaitu KPP melaksanakan tindakan penagihan dengan mengacu pada Daftar Prioritas Tindakan Penagihan Pajak; KPP melakukan himbauan dan komunikasi intensif kepada Wajib Pajak/Penanggung Pajak; KPP mengintensifkan penelusuran keberadaan aset Wajib Pajak/Penanggung Pajak; KPP memprioritaskan tindakan penyitaan atas harta kekayaan Wajib Pajak/Penanggung Pajak yang tersimpan pada bank, dengan terlebih dahulu melakukan pemblokiran rekening Wajib Pajak/Penanggung Pajak; KPP segera mengupayakan penyitaan atas harta kekayaan milik Wajib Pajak/Penanggung Pajak lainnya; Dalam hal terdapat indikasi Penanggung Pajak sering bepergian ke luar negeri maka KPP mengusulkan pencegahan Penanggung Pajak bepergian ke luar negeri; Apabila setelah dilakukan tindakan penagihan sebagaimana tersebut di atas utang Wajib Pajak/Penanggung Pajak belum lunas maka KPP melakukan pemanggilan kepada Penanggung Pajak dengan tujuan untuk lebih memastikan itikad baiknya dalam melunasi utang pajak; Pemanggilan Penanggung Pajak dijadwalkan secara terencana dan dapat dikonsultasikan terlebih dahulu dengan Kanwil DJP atasannya; Dalam hal Wajib Pajak/Penanggung Pajak tidak menunjukkan itikad baik dalam melunasi utang pajaknya, maka KPP dapat mengusulkan penyanderaan yang dilakukan selektif dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian (Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor: PER -

07/PJ/2013 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-02/PJ/2012 Tentang Penggolongan Kualitas Piutang Pajak Dan Cara Penghitungan Penyisihan Piutang Pajak, 2013.)

Sementara itu, syarat pengangkatan Jurusita Pajak diatur oleh Menteri Keuangan bahwa syarat yang harus dipenuhi untuk diangkat menjadi Jurusita Pajak adalah sebagai berikut yaitu Berijazah serendah-rendahnya Sekolah Menengah Umum atau yang setingkat dengan itu; Berpangkat serendah-rendahnya Pengatur Muda/Golongan II/a; Berbadan sehat; Lulus pendidikan dan latihan Jurusita Pajak; Jujur, bertanggung jawab dan penuh pengabdian (Keputusan Menteri Keuangan Nomor 562/KMK.04/2000 Tanggal 26 Desember 2000 Tentang Syarat, Tata Cara Pengangkatan Dan Pemberhentian Jurusita Pajak. Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor : SE - 29/PJ/2012 Tentang Kebijakan Penagihan Pajak, 2012.).

Administrasi Pajak

Administrasi pajak meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan (Rasmini & Ismail, 2014). Fungsi perencanaan, yakni merencanakan apa yang akan dicapai fiskus, untuk jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Fungsi perencanaan meliputi apa yang akan dicapai, bagaimana mencapai, dan siapa yang akan mencapai. Fungsi pengorganisasian, yaitu dalam bentuk pengelompokan tugas, tanggungjawab, wewenang dan para pegawai sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efisien. Pengorganisasian dalam perspektif *postmodern* adalah menjadikan organisasi sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) dengan sasaran untuk mendapatkan inovasi. Fungsi penggerakan, yaitu melakukan fungsi penggerakan dalam bentuk kegiatan yang memengaruhi pegawai untuk menjalankan tugasnya sesuai rencana. Fungsi ini menduduki tempat strategis karena berhubungan erat dengan SDM. Contoh fungsi penggerakan adalah pemberian motivasi kerja. Fungsi pengawasan, yaitu proses mengamati dan mengupayakan agar yang dilakukan sesuai rencana. Jika terjadi penyimpangan, perlu tindakan koreksi atau pembetulan.

Seluruh unsur dalam administrasi pajak harus bekerja bersama agar tercapai tujuan bersama, yakni pemasukan pajak ke kas negara. Dalam praktiknya seperangkat unsur dalam administrasi pajak meliputi: undang-undang dan peraturan pelaksanaannya, orang-orang atau para pegawai Direktorat Jenderal Pajak, gedung, mesin, masyarakat wajib pajak. (Rasmini & Ismail, 2014).

Dalam rangka mengamankan penerimaan negara perlu dilakukan tindakan penegakan hukum pajak. Selain untuk tujuan penerimaan pajak, penegakan hukum misalnya penagihan pajak, juga bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan masyarakat. Masalah pokok penegakan hukum pajak sebenarnya terletak pada faktor-faktor yang mungkin mempengaruhinya, yaitu faktor hukumnya sendiri (misalnya Undang-undang), faktor penegak hukum, yakni pihak-pihak yang membentuk maupun menetapkan hukum, faktor sarana atau fasilitas yang mendukung penegakan hukum, faktor masyarakat, yakni lingkungan di mana hukum tersebut berlaku atau ditetapkan, faktor kebudayaan, yakni sebagai hasil karya, cipta, dan karsa manusia di dalam pergaulan hidup (Soekanto, 2014).

Dalam hal tertentu, piutang pajak dapat dihapuskan. Piutang pajak yang dapat dihapuskan untuk Wajib Pajak orang pribadi adalah piutang pajak yang tidak dapat ditagih lagi karena beberapa alasan yaitu Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak meninggal dunia dan tidak mempunyai harta warisan atau kekayaan; Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak tidak dapat ditemukan; hak untuk melakukan penagihan pajak sudah daluwarsa; Dokumen sebagai dasar penagihan pajak tidak ditemukan dan telah dilakukan penelusuran secara optimal sesuai dengan ketentuan perundang-undangan di bidang perpajakan; atau Hak negara untuk melakukan penagihan pajak tidak dapat dilaksanakan karena kondisi tertentu sehubungan dengan adanya perubahan kebijakan dan/atau berdasarkan pertimbangan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Untuk Wajib Pajak badan, piutang pajak yang dapat dihapuskan adalah piutang pajak yang tidak dapat ditagih lagi karena beberapa alasan yaitu Wajib Pajak bubar, likuidasi, atau pailit dan Penanggung Pajak tidak dapat ditemukan; hak untuk melakukan penagihan pajak sudah daluwarsa; dokumen sebagai dasar penagihan pajak tidak ditemukan dan telah dilakukan penelusuran secara optimal sesuai dengan ketentuan perundang-undangan di bidang perpajakan; atau hak negara untuk melakukan penagihan pajak tidak dapat dilaksanakan karena kondisi tertentu sehubungan dengan adanya perubahan kebijakan dan/atau berdasarkan pertimbangan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan.

Untuk memastikan keadaan Wajib Pajak atau piutang pajak yang tidak dapat ditagih lagi, wajib dilakukan penelitian setempat atau penelitian administrasi oleh Kantor Pelayanan Pajak (Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 68/PMK. 03/2012 Tanggal 2 Mei 2012 Tentang Tata Cara

Penghapusan Piutang Pajak Dan Penetapan Besarnya Penghapusan, 2012) . Dalam pelaksanaan di lapangan, kegiatan ini merupakan kegiatan Jurusita Pajak. Tugas Jurusita Pajak adalah melaksanakan tindakan penagihan pajak yang meliputi penagihan seketika dan sekaligus, pemberitahuan Surat Paksa, penyitaan dan penyanderaan.

Reformasi Perpajakan Indonesia

Tim Reformasi Perpajakan yang dikenal dengan Reformasi Perpajakan Jilid III ini dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK 885/KMK.03/2016 tentang Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan. Latar belakang pembentukan Tim Reformasi ini adalah terkait adanya UU Pengampunan Pajak yang bertujuan mendorong reformasi perpajakan menuju sistem perpajakan yang lebih berkeadilan, perluasan data yang lebih valid, komprehensif, dan terintegrasi. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan penerimaan pajak jangka pendek maupun jangka panjang yang berkesinambungan. Selain itu adanya kebutuhan untuk mewujudkan lembaga perpajakan yang kuat, kredibel, dan akuntabel. Lembaga pajak diharapkan memiliki struktur, kewenangan, dan kapasitas yang memadai, baik dari sisi SDM, anggaran, proses bisnis, sistem informasi, dan infrastruktur pendukung serta regulasi. Dengan Lembaga, SDM, regulasi, dan sistem yang kuat, diharapkan dapat mendeteksi potensi pajak dan merealisasikannya menjadi penerimaan pajak secara efektif dan efisien (Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan, 2016).

Pembentukan Tim Reformasi dilakukan untuk mempersiapkan dan mendukung pelaksanaan reformasi perpajakan yang mencakup aspek organisasi dan sumber daya manusia, teknologi informasi, basis data dan proses bisnis, serta peraturan perundang-undangan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan Wajib Pajak terhadap institusi perpajakan, meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak, kehandalan pengelolaan basis data/administrasi perpajakan, dan integritas serta produktivitas aparat perpajakan (Rencana dan Progress Tim Reformasi Pajak, n.d.). Reformasi Perpajakan Indonesia Jilid III ini dilakukan pada lima pilar yaitu: organisasi, sumber daya manusia, teknologi informasi dan basis data, proses bisnis, dan peraturan. Kelima pilar tersebut adalah sebagai berikut yaitu, Pilar organisasi, ialah struktur organisasi yang ideal dengan memperhatikan cakupan wilayah geografis, karakteristik organisasi, ekonomi, kearifan lokal, potensi penerimaan, dan rentang kendali yang memadai; Pilar sumber daya manusia, bertujuan mempersiapkan sumber daya manusia yang profesional, kompeten, kredibel, berintegritas, dan dapat menjalankan proses bisnis dalam rangka menghimpun penerimaan negara sesuai dengan potensi yang ada; Pilar teknologi informasi dan basis data, yakni melakukan reformasi sistem informasi yang reliable dan andal untuk pengolahan data perpajakan yang akurat; Pilar Proses bisnis, yaitu menyiapkan proses bisnis sederhana untuk membuat pekerjaan yang efektif, efisien, akuntabel, berbasis teknologi informasi, dan mencakup seluruh pekerjaan; Pilar peraturan, yaitu melakukan reformasi peraturan yang memberikan kepastian hukum, menampung dinamika kegiatan ekonomi yang berkembang, mengurangi biaya kepatuhan, memperluas basis perpajakan, dan meningkatkan penerimaan pajak (Suparman, 2017) .

Penelitian Terdahulu

Oktaviani (n.d) dalam penelitian “Pengaruh Sanksi Administrasi dan Tindakan Penagihan Aktif Terhadap Pencairan Tunggalan Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Majalaya Bandung Periode Januari 2010- Desember 2014”, menyimpulkan bahwa biaya administrasi memberikan pengaruh kontribusi pada pencairan tunggalan pajak dan tindakan penagihan aktif memberikan pengaruh kontribusi pada pencairan tunggalan pajak. Abdusattarova (2016) dalam papernya “*Effective Tax Management: Selected Issues and Solutions in International Practice Bisnis*” menyatakan bahwa di seluruh dunia mengakui bahwa manajemen pajak yang efektif dapat menjadi pusat pemikiran yang menguntungkan interaksi dengan otoritas pajak untuk menjaga hubungan tetap adil (Abdusattarova, 2016). Sementara itu, (Kutsyk et al., 2019) dalam papernya “*Development of Procedures for Ensuring The Repayment of Tax Debt as A Guarantee of The Formation of An Investment Climate*” mengatakan bahwa pengembangan badan pengawas di bidang perpajakan untuk memastikan pembayaran utang pajak dapat dilakukan dengan dua hal, yaitu mendirikan lembaga sarana keamanan. Lembaga ini bertujuan menghilangkan alienasi dari pembayar pajak properti (termasuk dana dan barang berharga di akun bank), serta mengembangkan seperangkat alat keamanan untuk menciptakan kondisi untuk kelanjutan kegiatan ekonomi wajib pajak dan memperluas pihak-pihak yang terlibat dalam membuat keputusan untuk memilih tindakan keamanan

tertentu. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya risiko yang tinggi yakni korupsi dalam kegiatan badan pengawas (Kutsyk et al., 2019).

Terkait penagihan pajak, (Hidayat & Cheisvianny, 2013) melakukan penelitian "Pengaruh Kualitas Penetapan Pajak dan Tindakan Penagihan Aktif Terhadap Pencairan Tunggakan Pajak" menarik kesimpulan bahwa kualitas penetapan pajak berpengaruh signifikan positif terhadap pencairan tunggakan pajak. Jika penetapan didahului dengan kegiatan pemeriksaan yang baik dan benar, maka akan berpengaruh signifikan terhadap pencairan tunggakan pajak dan mengurangi potensi gugatan dari Wajib Pajak. Tindakan penagihan aktif berpengaruh signifikan positif terhadap pencairan tunggakan pajak. Jika tindakan penagihan aktif dilakukan secara intensif dan efektif, maka pencairan tunggakan pajak dapat semakin maksimal (Hidayat & Cheisvianny, 2013).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, di mana pendekatan ini bertujuan membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki (Nasir, 1988). Pendekatan ini utamanya menggunakan kuesioner, wawancara, dokumentasi dan studi literatur (Moleong, 2015), (Sugiyono, 2015). Penelitian ini pun menggunakan kuesioner, wawancara, dokumentasi dan studi literatur sebagai berikut.

Kuisisioner dibuat melalui *google-form* dan diedarkan kepada seluruh responden sejumlah 38 orang terdiri atas 26 Jurusita dan 12 Kepala Seksi Penagihan di lingkungan wilayah kerja Kanwil DJP Jateng II, yang meliputi 14 KPP dan satu Kanwil. Untuk menjawab pertanyaan penelitian, kuisisioner dibuat dengan menanyakan hal-hal sebagai berikut yaitu sepuluh tantangan dalam melaksanakan penagihan aktif; dari sepuluh tantangan tersebut, pilih tiga tantangan yang paling prioritas; bagaimana mengatasi tiga tantangan prioritas tersebut; dukungan apa yang diperlukan dari organisasi untuk memperlancar tugas Jurusita Pajak; saran terkait pelaksanaan tugas Jurusita Pajak.

Pengumpulan data kuisisioner dilakukan pada bulan Januari 2019. Wawancara dilakukan untuk memperluas wawasan dan memperkuat data, dilakukan terhadap Kepala Kanwil DJP Jateng II, Kepala Bidang Pemeriksaan, Penagihan, dan Intelijen Pajak (PPIP). Wawancara dilakukan pada tanggal 4 Januari 2019. Wawancara dilakukan untuk menggali permasalahan/tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan penagihan pajak di Kanwil DJP Jawa Tengah II.

Data sekunder diperoleh dari dokumentasi berupa laporan atau data administrasi di Bidang PPIP Kanwil DJP Jateng II. Data yang digunakan adalah Laporan Bulanan Tindakan Penagihan Pajak, Realisasi Pencairan Piutang Pajak, dan Realisasi Tindakan Penagihan Aktif. Studi literatur dilakukan dengan mempelajari buku-buku, jurnal, dan artikel terkait penagihan pajak, Undang-undang Ketentuan Umum dan Tatacara Perpajakan, Undang-undang Penagihan Pajak, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 562/KMK.04/2000 tentang Syarat, Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Jurusita Pajak, Peraturan Dirjen Pajak, dan peraturan-peraturan lainnya terkait penagihan pajak. Dari seluruh data yang ada, selanjutnya dilakukan analisis secara triangulaterasi untuk dapat menarik kesimpulan yang tepat (Rahardjo, 2010).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Target penerimaan pajak dari pencairan piutang pajak pada Kanwil DJP Jawa Tengah II pada tahun 2016--2018 terus meningkat. Pencapaiannya pun secara nominal meningkat pula. Untuk mencapai target tersebut, Kanwil DJP Jateng II melakukan tindakan penagihan aktif dengan menerbitkan 12.722 Surat Paksa, 522 Surat Perintah Melakukan Penyitaan (SPMP), melaksanakan 12 kali lelang, 111 pemblokiran rekening Wajib Pajak, 12 pencegahan, dan 12 penyanderaan Wajib Pajak/Penangguna Pajak. Tindakan penagihan aktif ini dilakukan oleh 26 Jurusita Pajak yang tersebar di 13 Kantor Pelayanan Pajak Pratama dan 1 Kantor Pelayanan Pajak Madya di wilayah Kanwil DJP Jateng II. Namun demikian, menurut Kanwil DJP Jateng II, kinerja ini seharusnya masih dapat ditingkatkan. Untuk itu perlu dilihat tantangan apa yang dihadapi di lapangan. Tantangan pelaksanaan penagihan pajak menurut hasil kuisisioner dan wawancara kepada pejabat di Kanwil adalah akan dijelaskan sebagai berikut.

Kuisisioner disebarkan kepada 38 responden jurusita dan Kasi Penagihan, dan yang mengisi kuisisioner sebanyak 21 orang atau 55,26%. Dari kuisisioner diperoleh data bahwa dalam melaksanakan tindakan penagihan aktif, juru sita menghadapi tantangan, meliputi tantangan faktor eksternal dan faktor internal. Tantangan-tantangan tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4 Tantangan dalam Penagihan Pajak menurut Jurusita dan Kepala Seksi Penagihan

No	Tantangan	Prosentase
A	Faktor Eksternal	54,24%
	1. Wp Sulit Ditemui	18,64%
	2. Wp Tidak Kooperatif	15,25%
	3. Wp Tidak Mampu Bayar	11,86%
	4. Dukungan Instansi Lain	8,47%
B	Faktor Internal	45,76%
	1. Sdm (Jumlah Dan Kompetensi)	23,73%
	2. Data Tidak Lengkap	16,95%
	3. Peraturan/Kebijakan	5,08%

Sumber : data kuisioner, diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa 3 tantangan terbesar yang ditemui oleh Jurusita pajak adalah sebagai berikut yaitu SDM, sebanyak 23,73%. Tantangan SDM adalah terkait jumlah (kuantitas) maupun kompetensi (kualitas)-nya. Saat ini jumlah Jurusita di wilayah Kanwil DJP Jateng II rata-rata hanya 2 orang per-KPP. Jika dibandingkan dengan jumlah Wajib Pajak dan jumlah kohir yang mencapai puluhan ribu, jumlah ini tidak seimbang. Ketimpangan ditambah dengan terus bertambahnya jumlah piutang pajak setiap tahun. Dari sisi kompetensi, kurangnya kompetensi Jurusita diakibatkan karena adanya pengangkatan Jurusita Pajak namun belum mengikuti Diklat Teknis Substantive Spesialisasi (DTSS) Jurusita Pajak. Pengangkatan ini terpaksa dilakukan karena adanya kebutuhan yang mendesak, sementara jumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan jurusita pajak belum terpenuhi. Sebenarnya dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 562/KMK.04/2000 tentang Syarat, Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Jurusita Pajak, disebutkan bahwa salah satu syarat pengangkatan Jurusita adalah lulus pendidikan dan pelatihan Jurusita Pajak. Karena tidak dipenuhinya syarat ini maka mengakibatkan Jurusita tidak memiliki pengetahuan dasar yang cukup. Di sisi lain, kompetensi Kepala Seksi Penagihan juga menjadi tantangan, terutama Kasi yang sebelumnya tidak memiliki pengalaman teknis terkait penagihan pajak. WP sulit ditemui sebanyak 18,64%. WP sulit ditemui terjadi karena alasan kesibukan Wajib Pajak dan adanya sikap menghindar dari Wajib Pajak. Hal ini akibat belum tumbuhnya kesadaran dan kepatuhan Wajib Pajak. Data tidak lengkap sebanyak 16,95%. Data yang diperoleh Jurusita dari hasil Pemeriksaan, dari himbauan Account Representatif atau dari basis data pajak seringkali tidak lengkap dan tidak akurat. Hal ini menyulitkan Jurusita dan menghambat kecepatan serta ketepatan dalam tindakan penagihan pajak, bahkan dapat berujung pada gugatan dari Wajib Pajak/Penanggung Pajak. Berdasarkan hasil wawancara kepada Kepala Bidang PPIP dan Kasi Penagihan Kanwil DJP Jateng II diperoleh informasi bahwa permasalahan yang dihadapi dalam penagihan pajak di Kanwil DJP Jateng II meliputi masalah administrasi, Sumber Daya Manusia (SDM), dan risiko gugatan.

Tantangan dari sisi administrasi piutang pajak

Jurusita belum melakukan klasifikasi piutang pajak sebagaimana diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor: PER - 07/PJ/2013. Pengklasifikasian piutang pajak akan memudahkan pekerjaan jurusita dalam membuat prioritas tindakan penagihan pajak. Perlu peningkatan validitas piutang pajak. Validasi piutang pajak bertujuan untuk mengetahui kebenaran data piutang pajak, profil Wajib Pajak, faktor penyebab timbulnya piutang pajak, termasuk proses terbitnya piutang pajak sehingga memudahkan pekerjaan di lapangan dan mengurangi kemungkinan tidak patuhnya Wajib Pajak. Penjagaan atas daluarsa penagihan pajak. Daluarsa penagihan pajak perlu mendapatkan perhatian karena belum ada sistem kontrol yang memadai terhadap kohir yang akan daluarsa. Kanwil memiliki peran yang strategis dalam melakukan pendampingan dan monitoring atas piutang pajak yang akan daluarsa, karena hal tersebut sering menjadi temuan BPK. Sinergi antara Seksi Penagihan dengan seksi lainnya, khususnya dengan Seksi Pengawasan dan Konsultasi dan Seksi Pemeriksaan.

Tantangan dari sisi Sumber Daya Manusia

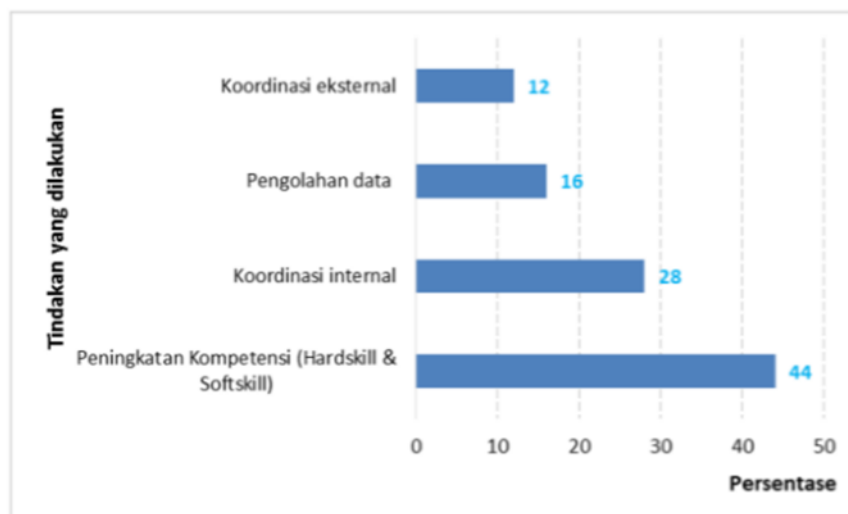
Kuantitas dan kompetensi jurusita dan Kasi Penagihan. Jumlah jurusita rata-rata hanya 2 orang setiap KPP, sementara kohir mencapai puluh ribu dan terus meningkat dari tahun ke tahun. Jumlah ini tidak sebanding dengan jumlah jurusita yang ada. Kemampuan managerial Kasi Penagihan yang membawahkan jurusita. Beberapa kasi penagihan merupakan kasi baru dan belum pernah bersentuhan dengan masalah penagihan. Mutasi jurusita ke jabatan lain, sehingga perlu penyiapan materi kepada jurusita baru. Kurangnya kemampuan pengetahuan jurusita karena pengangkatan jurusita tidak mensyaratkan lulus Diklat Teknis Substantive Spesialisasi (DTSS) Jurusita.

Risiko gugatan

Hampir setiap tahapan tindakan penagihan pajak mengandung risiko gugatan. Validasi piutang penting untuk diperhatikan lebih serius, termasuk meyakini bahwa barang yang disita benar-benar milik wajib pajak yang bersangkutan. Hal ini untuk menghindari gugatan dari Wajib Pajak atau Penanggung Pajak. Dari uraian di atas diperoleh data bahwa tantangan dalam penagihan pajak baik yang disampaikan oleh jurusita dan Kasi Penagihan selaku petugas operasional di lapangan, dan yang disampaikan oleh pejabat dari kanwil selaku manager secara garis besar sama. Tantangan tersebut meliputi: 1) SDM, baik kuantitas maupun kualitasnya; 2) masalah administrasi, yang mengakibatkan data tidak lengkap dan/atau tidak valid. Hal ini terjadi akibat kurangnya koordinasi antarseksi dan/atau kurang tertibnya pengadministrasian data piutang pajak; 3) WP sulit ditemui dan risiko gugatan oleh Wajib Pajak atau Penanggung Pajak.

Upaya mengatasi tantangan

Menghadapi tantangan dan kendala tersebut, berbagai upaya dilakukan oleh Jurusita Pajak meliputi meningkatkan kompetensi Jurusita baik *hardskill* maupun *softskill*, meningkatkan koordinasi internal, melakukan pengolahan data dengan lebih baik, dan meningkatkan koordinasi eksternal dengan pihak eksternal, sebagaimana disajikan pada Gambar 2 berikut



Sumber : Data Kuisioner, diolah

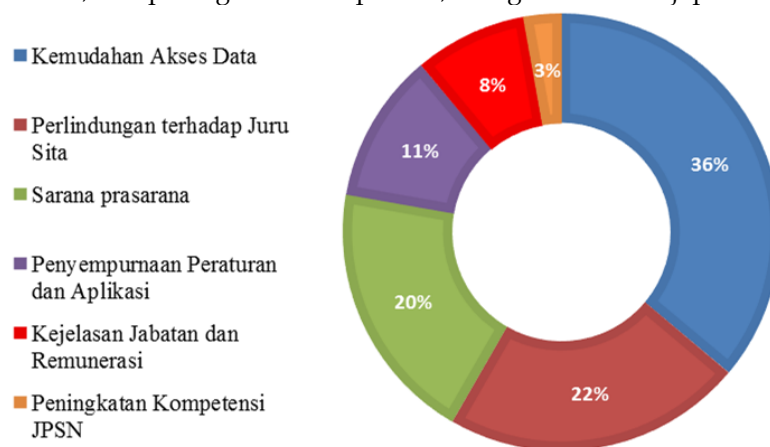
Gambar 2. Upaya Jurusita Pajak Dalam Menghadapi Tantangan Pelaksanaan Penagihan Pajak

Peningkatan kompetensi, *hardskill* dan *softskill* merupakan upaya terbesar yang telah dilakukan. Upaya ini dilakukan dengan mengikuti Pelatihan Jurusita Pajak yang diselenggarakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). Dalam pelatihan ini Jurusita memperoleh materi *hardskill* meliputi Undang-undang yang terkait dengan penagihan pajak dan peraturan-peraturan di bawahnya, meliputi tatacara Penagihan Pajak dengan Surat Paksa, Tatacara Pencegahan dan Penyanderaan, Administrasi Piutang Pajak, dan Manajemen Risiko Penagihan Pajak. Materi *softskill* ialah *Communication Skill* bagi Jurusita Pajak. Selain itu juga dilakukan *Inhouse Training* di kantor dengan materi aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan terkait Penagihan Pajak. Dengan mengikuti pelatihan ini maka Jurusita mendapatkan pengetahuan dan

ketrampilan untuk menunjang kelancaran pekerjaannya, termasuk cara mengantisipasi untuk mengurangi risiko gugatan Wajib Pajak.

Koordinasi internal untuk meningkatkan *teamwork* dilakukan dengan mengadakan pertemuan secara rutin setiap triwulan pertama di tiap KPP untuk melakukan koordinasi terkait target pengawasan yang dilakukan oleh *Account Representatif* dan target penagihan oleh Jurusita pajak. Hal ini dilakukan dengan mengadakan gelar perkara dengan Seksi Pemeriksaan untuk membahas rencana pengawasan dan pemeriksaan dimana hal tersebut juga terkait dengan penagihan. Pertama, pengolahan data piutang pajak dilakukan dengan merujuk pada Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor : PER - 07/PJ/2013. Data yang berkualitas dan pengelolaan data yang baik akan menjadikan tindakan penagihan lebih akurat dan efektif. Hal ini meningkatkan jumlah pencairan piutang pajak dan mengurangi risiko gugatan dari Wajib Pajak/Penangguang Pajak. Kedua, koordinasi eksternal dilakukan dengan mengadakan *Memorandum of Understanding* (MoU) dengan pihak Perbankan, Kantor Pertanahan, Kejaksaan, Kepolisian, Pemerintah Daerah, dan lain-lain. Dengan MoU maka tindakan pemblokiran rekening, permintaan/konfirmasi data sertifikat tanah atau Surat keterangan Tanah, penyanderaan, penyitaan, dan lain-lain dapat dilakukan dengan lebih lancar.

Serangkaian langkah untuk menghadapi tantangan pelaksanaan penagihan pajak tersebut membuahkan hasil yang baik. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 2 yang menunjukkan bahwa jumlah pencairan utang pajak semakin meningkat walaupun produk hukum tindakan penagihan pajak menurun sebagaimana ditunjukkan Tabel 3. Hal ini berarti tindakan penagihan pajak lebih berkualitas, lebih fokus, dan lebih membuahkan hasil karena didukung oleh data yang semakin baik, Jurusita yang lebih berkompeten, dan hubungan internal maupun eksternal dengan instansi lain yang lebih baik. Sekalipun tindakan penagihan pajak sudah menunjukkan kinerja yang semakin baik, namun upaya untuk lebih meningkatkan performa penagihan ingin dan perlu terus ditingkatkan. Berdasarkan kuisioner didapatkan data bahwa Jurusita menginginkan adanya perbaikan pada beberapa bidang yaitu kemudahan akses data, perlindungan terhadap Jurusita, sarana prasarana, penyempurnaan Peraturan dan Aplikasi, Kejelasan Jabatan dan Remunerasi, dan peningkatan kompetensi JPSN.



Gambar 2 Dukungan yang Diharapkan dari Organisasi

Sumber : data, diolah

Perbaikan yang diinginkan untuk performance penagihan pajak yang lebih baik adalah sebagai berikut: Pertama, kemudahan akses data. Saat ini Jurusita masih mengalami kesulitan dalam mengakses data yang diperlukan, baik data internal dalam Sistem Informasi DJP karena system yang belum mendukung maupun data eksternal seperti data nomor rekening Wajib Pajak, data kendaraan Wajib Pajak, dan data sertifikat tanah. Jika Jurusita dapat mengakses data-data ini dengan lebih mudah maka kinerja penagihan pajak dapat lebih optimal lagi. Kedua, perlindungan terhadap Jurusita. Oleh karena sifat pekerjaannya yang relative tidak disukai oleh Wajib Pajak maka seorang Jurusita sering mengalami perlakuan yang tidak menyenangkan, bahkan terkadang dapat membahayakan dirinya. Sesuai undangundang, dalam hal tertentu Jurusita dapat meminta bantuan Kepolisian atau Kejaksaan dalam pelaksanaan tugasnya, namun saat ini belum ada sistem yang memberikan jaminan jika terjadi sesuatu terhadap Jurusita. Ketiga, sarana prasarana. Untuk memperlancar pekerjaannya, Jurusita perlu didukung dengan sarana prasarana yang memadai,

seperti mobil operasional dan peralatan/peraturan/bantuan hukum untuk melindungi Jurusita dari ancaman fisik Wajib Pajak ataupun dari gugatan Wajib Pajak. Keempat, penyempurnaan peraturan dan aplikasi. Aplikasi yang belum sempurna menyulitkan Jurusita untuk mengolah dan mengelola data piutang pajak. Untuk itu, perlu dibuat aturan dan aplikasi yang mampu mempermudah Jurusita dalam mengelola data piutang pajak, misalnya pengelompokan per-jatuh tempo, pengelompokan "*per-besaran*" piutang pajak, pengelompokan "*per-potensi*" Wajib Pajak, pengelompokan likuiditas wajib pajak, dan sebagainya. Peraturan-peraturan yang mendukung pekerjaan Jurusita dapat diperkuat, seperti permintaan data nomor rekening Wajib Pajak, permintaan pemblokiran tabungan, permintaan bantuan Kejaksaan dan Kepolisian, lelang, kerjasama pemerintah daerah, dan sebagainya. Kelima, kejelasan jabatan dan remunerasi. Saat ini Jurusita Pajak belum merupakan jabatan fungsional, padahal jika menilik bidang tugas dan pekerjaannya yang sangat spesifik dan memerlukan keahlian tertentu, Jurusita Pajak seharusnya merupakan jabatan fungsional. Dengan jabatan fungsional maka jenjang karir dan remunerasinya diatur berbeda dengan jabatan structural seperti saat ini. Keenam, peningkatan kompetensi Jurusita Pajak. Perkembangan peraturan, perkembangan ekonomi social masyarakat, perkembangan teknologi, perkembangan budaya, semuanya harus diantisipasi sehingga perlu selalu melakukan upgrade kompetensi Jurusita terutama terkait hukum dan peraturan-peraturan terkait penagihan pajak, ilmu dan ketrampilan berkomunikasi dan negosiasi, serta pengetahuan dan ketrampilan terkait teknologi informasi. Pengangkatan Jurusita Pajak sebaiknya memenuhi ketentuan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 562/KMK.04/2000 yang mensyaratkan calon jurusita telah mengikuti pendidikan dan pelatihan jurusita pajak.

Upaya-upaya yang diharapkan tersebut selaras dengan Reformasi Perpajakan Indonesia Jilid III, di mana reformasi dilakukan pada lima pilar yaitu: organisasi, sumber daya manusia, teknologi informasi dan basis data, proses bisnis, dan peraturan (*Rencana dan Progress Tim Reformasi Pajak*, n.d.). Upaya ini juga selaras dengan yang disampaikan oleh Rasmini & Ismail (2014) bahwa seluruh unsur dalam administrasi pajak harus bekerja bersama agar tercapai penerimaan pajak, yaitu undang-undang dan peraturan pelaksanaannya, para pegawainya, Gedung/mesinperalatannya, dan masyarakat wajib pajak. (Rasmini & Ismail, 2014) Oleh karena itu perlu dilakukan penyuluhan kepada wajib pajak khususnya para penunggak pajak sehingga tindakan penagihan pajak dapat lebih dipahami wajib pajak. Jika seluruh upaya perbaikan ini dilakukan maka diharapkan ke depan tindakan penagihan pajak dapat dilakukan lebih optimal dan pencairan utang pajak untuk penerimaan negara lebih maksimal.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif terlihat bahwa pemerintah kabupaten/kota yang memperoleh opini WTP periode tahun 2014-2016 memiliki nilai *mean* rasio keuangan sebesar 39%. Sementara pemerintah kabupaten/kota yang memperoleh opini Non WTP memiliki nilai *mean* rasio keuangan sebesar 32,5%. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja keuangan pemerintah kabupaten/kota yang memperoleh opini WTP lebih baik dibandingkan dengan yang memperoleh opini Non WTP dengan selisih nilai rata-rata sebesar 6,5%. Perbandingan secara rinci nilai *mean* dari tiap indikator rasio keuangan yang digunakan untuk menghitung kinerja keuangan yaitu rasio derajat desentralisasi, rasio kemandirian keuangan daerah, rasio efektivitas keuangan daerah dan rasio pertumbuhan pendapatan daerah juga terlihat pada hasil statistik deskriptif.

5. SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Tiga tantangan terbesar yang dihadapi oleh Juru Sita Pajak Kanwil DJP Jateng II dalam melaksanakan tugasnya adalah: 1) SDM, baik kuantitas maupun kualitasnya; 2) masalah administrasi, berupa data tidak lengkap atau tidak valid yang terjadi akibat kurangnya koordinasi antarseksi dan kurang tertibnya pengadministrasian data piutang pajak; dan 3) WP sulit ditemui dan adanya risiko gugatan oleh Wajib Pajak/Penanggung Pajak.

Upaya yang telah dilakukan dalam menghadapi tantangan tersebut adalah: 1) peningkatan kompetensi SDM baik *hardskill* maupun *softskill*. Dengan kemampuan *hardskill* dan *softskill* yang baik, dibarengi penerbitan Surat Peringatan yang banyak, Jurusita mampu menekan jumlah Surat Paksa dan SPMP yang harus diterbitkan, namun realisasi pencairan piutang pajak meningkat tajam. Tindakan penyanderaan juga memberikan kontribusi pada pencairan piutang pajak. 2) Koordinasi internal untuk meningkatkan *teamwork* dilakukan dengan mengadakan pertemuan rutin setiap triwulan di tiap KPP untuk melakukan koordinasi dengan *Account Representatif*, juga mengadakan gelar perkara dengan Seksi Pemeriksaan, 3) melakukan pengelolaan data piutang pajak dengan merujuk pada peraturan-peraturan yang berlaku, dan 4) melakukan koordinasi eksternal dengan mengadakan MoU dengan pihak Perbankan, Kantor Per-

tanahan, Kejaksaan, Kepolisian, Pemerintah Daerah, dan pihak terkait lainnya. Dengan MoU maka tindakan pemblokiran rekening, permintaan/konfirmasi data sertifikat tanah atau Surat keterangan Tanah, penyanderaan, penyitaan, dan lain-lain dapat dilaksanakan dengan lebih lancar.

Untuk pelaksanaan penagihan pajak yang lebih berkualitas, diperlukan dukungan berupa: 1) kemudahan akses data, baik data pada Sistem Informasi DJP ataupun data eksternal; 2) perlindungan terhadap Jurusita, terutama pada saat melaksanakan penagihan kepada Wajib Pajak, 3) peningkatan sarana dan prasarana, yaitu penyediaan mobil operasional dan peralatan/peraturan untuk melindungi Jurusita, 4) penyempurnaan peraturan dan aplikasi, karena aplikasi yang ada masih sulit untuk diakses ataupun dieksekusi, 5) kejelasan jabatan dan remunerasi, mengingat sampai saat ini Jurusita belum diangkat sebagai Pejabat Fungsional, dan 6) peningkatan kompetensi, terutama terkait hukum dan peraturan yang berlaku, kemampuan komunikasi, dan teknologi informasi. Hal ini selaras dengan Reformasi Perpajakan Indonesia Jilid III yang dilakukan pada lima pilar yaitu: organisasi, sumber daya manusia, teknologi informasi dan basis data, proses bisnis, dan peraturan. Di luar itu, perlu dilakukan penyuluhan/edukasi kepada wajib pajak khususnya para penunggak pajak.

Keterbatasan dari penelitian ini adalah tidak dilakukan *focus group discussion* (FGD) antara Jurusita, Kasi Penagihan, dan Pejabat Kanwil DJP Jateng II. Jika FGD dilakukan maka dapat langsung direncanakan langkah riil untuk mengotimalkan penagihan pajak. Untuk penelitian berikutnya disarankan agar jika menggunakan metode yang sama, ditambahkan dengan FGD antara pihak-pihak terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdusattarova, D. (2016). Effective Tax Management: Selected Issues and Solutions in International Practice. *European Journal of Business and Management, Department of Finance and Taxes, Tashkent State University of Economics, Uzbekistan, Vol.8*(No.17).
- Elmirzaev, S., & Kurbankulova, N. (2016). Tax Arrears, Tax Compliance and Tax Debt Management in Uzbekistan: Existing Issues and Possible Solutions. *Research Journal of Finance and Accounting, 7*(2).
- Hidayat, H., & Cheisviyanny, C. (2013). Pengaruh Kualitas Penetapan Pajak Dan Tindakan Penagihan Aktif Terhadap Pencairan Tunggalan Pajak. *Jurnal WRA, Universitas Negeri Padang, 1*(1).
[Http://www.djp.go.id](http://www.djp.go.id), diakses tanggal 12 Februari 2019
[Https://nasional.kontan.co.id/news/sri-mulyani-jangan-sampai-piutang-pajakdibiarkan-kedaluwarsa](https://nasional.kontan.co.id/news/sri-mulyani-jangan-sampai-piutang-pajakdibiarkan-kedaluwarsa), diakses tanggal 12 Februari 2019
[Https://pajak.go.id/id/rencana-dan-progress-tim-reformasi-pajak](https://pajak.go.id/id/rencana-dan-progress-tim-reformasi-pajak), diakses tanggal 25 Agustus 2019
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 562/KMK.04/2000 tanggal 26 Desember 2000 tentang Syarat, Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Jurusita Pajak. Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor: SE - 29/PJ/2012 Tentang Kebijakan Penagihan Pajak.
- Kutsyk, V., Ostapenko, L., & Pudryk, D. (2019). Development Of Procedures For Ensuring The Repayment Of Tax Debt As A Guarantee Of The Formation Of An Investment Climate. *Baltic Journal of Economic Studies, 5*(2).
- Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) Tahun 2017. (2018).
- Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak 2017. (2018). Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak 2018. (2019). Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan, Pub. L. No. 885, 03 KMK (2016).
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Oktaviani, W. (n.d.). Pengaruh Sanksi Administrasi Dan Tindakan Penagihan Aktif Terhadap Pencairan Tunggalan Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Majalaya Bandung Periode Januari 2010- Desember 2014). *Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Komputer Indonesia*.
- Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor: PER - 07/PJ/2013 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-02/PJ/2012 Tentang Penggolongan Kualitas Piutang Pajak dan Cara Penghitungan Penyisihan Piutang Pajak. (n.d.).
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 68/PMK. 03/2012 tanggal 2 Mei 2012 tentang Tata Cara Penghapusan Piutang Pajak dan Penetapan Besarnya Penghapusan. (2012). Menteri Keuangan.

- Rahardjo, M. (2010). *Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif*. <https://www.uin-malang.ac.id/r/101001/triangulasi-dalam-penelitiankualitatif.html>
- Rasmini, M., & Ismail, T. (2014.). *Modul Administrasi Perpajakan*. Retrieved February 11, 2019, from <http://repository.ut.ac.id/3824/2/ADBI4330-M1.pdf>
- Rencana dan Progress Tim Reformasi Pajak*. (n.d.). <https://pajak.go.id/id/>
- Rifqiansyah, H. (2014). Analisis Efektivitas Dan Kontribusi Penagihan Pajak Aktif Terhadap Pencairan Tunggal Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(1) (2014)). <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/627>.
- Samosir, H. (2018). *Bahan Ajar Penagihan Pajak/Juru Sita Pajak*. Pusdiklat Pajak, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
- Soekanto, S. (2014). *Pengantar Penelitian Hukum*. UI-Pers.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung, Alfabeta.
- Suparman, A. (2017). *Reformasi Menuju Institusi yang Terbaik*. <https://www.onlinepajak.com/reformasi-menuju-institusi-pajak-terbaik>,
- Yusuf, H. (2019). Fenomena Tax Rasio Indonesia. *Majalah Media Keuangan* . Kementerian Keuangan Republic Indonesia, XIV(138).